
Innovation Management and Operational Strategies

http://www.journal-imos.ir

Innovation Management and Operational Strategies, Volume 2, Issue 1, Page: 79-95

Paper Type: Orginal Article



Human Resource Management Activities and Organizational Commitment among the Engineers and Technical Technicians of the Electricity Company

Sajjad Salehi-Kordabadi[1], Mehrdada Godarzvand Chegini*[2], Shahram Ismaeilpoor[2], Farzane Zad-Dousti[3]

[1]*Department of Public Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.*

[2] *Department of Public Management, Rasht Branch, Islamic Azad University, Rasht, Iran.*

[3] *Guilan Provincial Court of Accounts, Rasht, Iran.*

Citation:



Salehi-Kordabadi, S., Godarzvand Chegini, M., Ismaeilpoor, SH., & Zad-Dousti, F. (2021). Human resource management activities and organizational commitment among the engineers and technical technicians of the electricity company. *Innovation management and operational strategies, 2*(1), 79-95.

Received: 14/01/2021 Reviewed: 17/03/2021 Revised: 07/04/2021 Accept:23/04/2021

Abstract

Purpose: One of the strategic issues of Guilan Regional Electricity Company is the issue of planning and providing appropriate communication methods to attract the participation of all employees in order to continuously improve, increase the efficiency and effectiveness of activities, create added value, active and lively environment, maintain and maintain intellectual capital and create change. By institutionalizing learning, it aims to create organizational innovation and growth.

Methodology: The research method is correlation and the field data collection method and data collection tool are a questionnaire. In the present study, 79 complete questionnaires were obtained using the random sampling method and finally, the research hypotheses were tested through the Pearson correlation test.

Findings: The results indicate a positive relationship between human resource functions (service compensation, employee training, and development and top management support) with the organizational commitment of employees.

Originality/Value: The present study examines the relationship between human resource functions (service compensation, employee training and development, and support for the organization's top management) with the organizational commitment of the company's engineers and technicians.

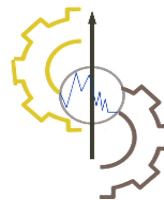
Keywords: Organizational commitment, Service compensation, Employee training, and development support for the organization's top management.

JEL Classificaton: M12.

* Corresponding Author
mgchegini@gmail.com

http://dorl.net/dor/20.1001.1.27831345.1400.2.1.6.2 ps://doi.org/10.22105/imos.2021.281296.1057

مدیریت نوآوری و راهبردهای عملیاتی





نوع مقاله: پژوهشی

فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی در بین مهندسین و تکنسین‌های فنی شرکت برق

سجاد صالحی کردآبادی[1]، مهرداد گودرزوند چگینی[2،*]، شهرام اسماعیل پور[2]، فرزانه‌زاددوستی[3]

[1]گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.

[2]گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رشت، رشت، ایران.

[3]کارشناس مسئول مالی دیوان محاسبات استان گیلان، رشت، ایران.

دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۲۵ بررسی: ۱۳۹۹/۱۲/۲۷ اصلاح: ۱۴۰۰/۰۱/۱۸ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۰۳

چکیده

هدف: از موضوعات راهبردی شرکت برق منطقه‌ای گیلان، موضوع برنامه‌ریزی و تدارک شیوه‌های مناسب ارتباطی برای جلب مشارکت تمامی کارکنان در جهت بهبود مستمر، افزایش کارایی و اثربخشی فعالیت‌ها، ایجاد ارزش‌افزوده، محیط فعال و بانشاط، حفظ و نگهداری مطلوب سرمایه‌های فکری و ایجاد تغییر از طریق نهادینه کردن یادگیری به‌قصد خلق نوآوری و بالندگی سازمانی است. هدف اصلی این تحقیق مطالعه رابطه فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی است.

روش‌شناسی پژوهش: روش تحقیق حاضر از نوع همبستگی بوده و روش جمع‌آوری اطلاعات میدانی و ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسش‌نامه است. در تحقیق حاضر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ۷۹ پرسش‌نامه کامل دریافت شد و درنهایت به آزمون فرضیه‌های تحقیق از طریق آزمون همبستگی پیرسون پرداخته شد.

یافته‌ها: نتایج حاکی از ارتباط مثبت بین کارکردهای منابع انسانی (جبران خدمات، آموزش و توسعه کارکنان و حمایت مدیریت عالی سازمان) با تعهد سازمانی کارکنان بود.

اصالت/ارزش‌افزوده علمی: تحقیق حاضر در راستای همین موضوع به بررسی رابطه کارکردهای منابع انسانی (جبران خدمات، آموزش و توسعه کارکنان و حمایت مدیریت عالی سازمان) با تعهد سازمانی مهندسین و تکنسین‌های شرکت برق می‌پردازد.

کلیدواژه‌ها: تعهد سازمانی، جبران خدمات، آموزش و توسعه کارکنان، حمایت مدیریت عالی سازمان.

طبقه‌بندی JEL: M12.

* **نویسنده مسئول**

آدرس رایانامه: mgchegini@gmail.com

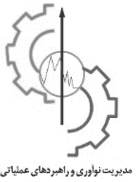
https://doi.org/10.22105/imos.2021.281296.1057

http://dorl.net/dor/20.1001.1.27831345.1400.2.1.6.2

www.journal-imos.ir

مدیریت نوآوری و راهبردهای عملیاتی، دوره ۲، شماره ۱، صفحه: ۷۹-۹۵

۱ـ مقدمه



منابع انسانی، مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها است و هرچه این سرمایه کیفیت مطلوب‌تری داشته باشد، احتمال موفقیت، بقا و ارتقای سازمان، بیش‌تر خواهد شد (آبدگیو[1]، ۲۰۱۷). بر این اساس، سازمان‌ها در سراسر جهان نگاهی ویژه به منابع انسانی دارند و چگونگی به حداکثر رساندن پتانسیل تمامی کارکنان فعلی و آینده ازجمله مباحث اساسی در بین متخصصان منابع انسانی است (صالحی کردآبادی و همکاران[2]، ۲۰۱۹). لذا باید در مورد بهبود شرایط منابع انسانی سعی فراوان کرد؛ چراکه این اقدام هم به نفع سازمان است و هم به نفع افراد (حسینیان و همکاران[3]، ۲۰۰۷). از طرفی در محیط رقابتی امروز، نیاز سازمان‌ها به کارکنانی با تعهد بالا و غیبت و جابجایی پایین بیش از هرزمانی، یک حقیقت غیرقابل‌انکار است. پرسنل با تعهد سازمانی بالا، دست‌یابی سازمان‌ها به اهداف و مقاصد موردنظر را سهولت بخشیده و میزان غیبت و ترک کار را کاهش می‌دهد (جملیک[4]، ۲۰۱۰). گونلو و همکاران[5] (۲۰۱۰) تعهد را عبارت از تعیین هویت با یک سازمان می‌دانند که شامل یک باور قوی در پذیرش اهداف و ارزش‌های یک سازمان، میل به‌صرف تلاش قابل‌ملاحظه برای سازمان و آرزوی شدید برای ماندن در سازمان است (گونلو و همکاران[6]، ۲۰۱۰). تعهد سازمانی حالتی است که کارکنان را در جهت کسب اهداف سازمانی رهنمود می‌کند و شامل شناخت درگیری و وفاداری کارکنان می‌گردد. تعهد، پاسخی احساسی است که توسط رفتار، اعتقادات و نگرش افراد سنجیده می‌شود و تمام سطوح پایینی و بالایی سازمان را در بر می‌گیرد (عوض‌پور، ۲۰۰۷). تعهد سازمانی یک نگرش درباره وفاداری کارکنان به سازمان و یک فرآیند مستمر است که به‌واسطه مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی و توجه به افراد سازمان منجر به موفقیت و رفاه سازمانی می‌شود (خراسانی[7]، ۲۰۰۸). مروری بر نوشته‌ها، به‌وضوح رابطه بین عواملی مانند جبران خدمات، آموزش و توسعه و حمایت مدیریت عالی سازمان و تعهد سازمانی را تائید می‌نماید. حمایت سازمانی به‌عنوان عاملی نگریسته می‌شود که رضایت کارکنان و قدرت احساسی آن‌ها را بهبود بخشیده و از طریق حمایت از آن‌ها در موقعیت‌های استرس‌زا و همچنین مشارکت دادن آن‌ها در تصمیمات، تلاش‌های کاری و عملکرد شغلی‌شان را ارتقاء می‌بخشد (لی و همکاران[8]، ۲۰۱۰). یکی دیگر از وظایف اصلی و حیاتی در هر سازمانی، آموزش کارکنان است، زیرا داشتن کارکنان ورزیده، یکی از مهم‌ترین عوامل در میزان کارایی و کارآمدی سازمان است (سعادت[9]، ۲۰۱۱). سیستم آموزش و توسعه در حقیقت کمک می‌کند که کارکنان برای انجام کارهای جاری و نیز کارهای تخصصی به‌طور کامل توانمند گردند تا در راستای رسیدن به اهداف سازمان مؤثرتر باشند (شلتون[10]، ۲۰۰۱). از طرفی، سیستم جبران خدمات، نه‌تنها عامل مؤثری در مدیریت عملکرد و انگیزش کارکنان است، بلکه عامل مهمی در الگوی ماندگاری کارکنان در سازمان و جلوگیری از ترك خدمت آن‌ها، رضایت شغلی و تعهد سازمانی است (مشبکی و علی‌پور[11]، ۲۰۰۸).

یکی از مشکلات عمده‌ی سازمان‌ها، جابجایی کارکنان، کم‌کاری، عدم دل‌بستگی و غرور سازمانی، انگیزه پائین و درنهایت، ترک سازمان توسط کارکنان است (به‌ویژه کارکنانی که از تخصص بالایی برخوردارند و برای سازمان یک

صالحی کردآبادی و همکاران / مدیریت نوآوری و راهبردهای عملیاتی، دوره ۲، شماره ۱، صفحه: ۷۹ـ۹۵

---

[1] Obedgiu
[2] Salehi-KordAbadi et al.
[3] Hosseinian et al.
[4] Gemlik
5Gunlu et al.
[6] Gunlu et al.
[7] Khorasani
[8] Lee et al.
[9] Saadat
[10] Shelton
[11] Moshabaki and Alipour Darvishi

منبع مهم به شمار می‌آیند). این امر هزینه‌های بالایی برای سازمان به همراه دارد. ازجمله می‌توان به پائین آمدن بهره‌وری و افزایش هزینه‌های آموزشی، توانمندسازی، استخدام و به‌کارگیری و نیز از دست دادن دانش سازمانی اشاره کرد که بسیار گزاف و سنگین است (انصاری و همکاران[1]، ۲۰۱۰). امروزه مدیران سازمان‌ها به‌خوبی دریافته‌اند که مهم‌ترین عامل کسب مزیت رقابتی، منابع انسانی سازمان‌ها است (خائف‌الهی و باباشاهی[2]، ۲۰۱۱)، ازاین‌رو توجه به مقوله تعهد و وفاداری منابع انسانی به سازمان و انجام هر چه‌بهتر نقش‌های اختصاص‌یافته به آن‌ها و حتی وظایف فرا نقشی منابع انسانی، یکی از دغدغه‌های جدی مدیران سازمان‌ها است (باقری و تولایی[3]، ۲۰۱۰). می‌یر و همکاران[4] (۱۹۹۰) بیان می‌کنند که در طی ۲۵ سال گذشته تحقیقات به مطالعه‌ی جابجایی و کم‌کاری کارکنان و مشکلات مذکور پرداخته‌اند ولی باوجوداین هنوز درک کاملی از ابعاد این موضوعات وجود ندارد. این ابهام، یک زمینه‌ی کنجکاوی را برای مدیران و هم‌چنین برای محققان علوم رفتاری به دنبال دارد. در حقیقت تعهد سازمانی یک نگرش و یک حالت روانی است که نشان‌دهنده تمایل، نیاز و الزام جهت ادامه فعالیت در یک سازمان است. دراین‌بین تمایل، به معنی علاقه و خواست قلبی فرد برای ادامه خدمت در سازمان است و نیاز به این معنی است که فرد به خاطر سرمایه‌گذاری‌هایی که در سازمان انجام داده، ناچار به ادامه خدمت در آن است. هم‌چنین الزام عبارت از دین، مسئولیت و تکلیفی است که فرد در برابر سازمان دارد و خود را ملزم به ماندن در آن می‌بیند. از دیدگاهی دیگر، تعهد سازمانی نوعی احساس وابستگی و تعلق‌خاطر به سازمان است (باقری و تولایی، ۲۰۱۰). از موضوعات راهبردی شرکت برق منطقه‌ای گیلان، موضوع برنامه‌ریزی و تدارک شیوه‌های مناسب ارتباطی برای جلب مشارکت تمام کارکنان در جهت بهبود مستمر، افزایش کارایی و اثربخشی فعالیت‌ها، ایجاد ارزش‌افزوده، محیط فعال و با نشاط، حفظ و نگهداری مطلوب سرمایه‌های فکری و ایجاد تغییر از طریق نهادینه کردن یادگیری به‌قصد خلق نوآوری و بالندگی سازمانی است. با توجه به این موارد بررسی تعهد سازمانی مهندسین و تکنسین‌های فنی شرکت برق گیلان می‌تواند امر مهمی باشد چراکه درنهایت تعهد سازمانی بالاتر این افراد می‌تواند منجر به بهبود عملکرد شرکت برق گردد. از سوی دیگر عوامل مختلفی می‌تواند بر تعهد سازمانی تأثیرگذار باشند. دانشمندان رفتار سازمانی و محققانی که درزمینهٔ تعهد سازمانی به مطالعه می‌پردازند، بر این تلاش بوده‌اند تا ثابت کنند که بعد از ورود یک فرد به سازمان، چه عواملی تعهد سازمانی وی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (انصاری و همکاران، ۲۰۱۰). یکی از این عوامل، جبران خدمات کارکنان است. می‌توان گفت که پول هنوز هم یک انگیزاننده اولیه برای کارکنان و به‌خصوص کارکنان بخش‌های حرفه‌ای است. تحقیقات نشان دادند که یک رابطه مثبت بین پرداخت و تعهد وجود دارد. هم‌چنین، ارتباط مثبت پرداخت مناسب و تعهد سازمانی و رابطه منفی پرداخت مناسب و ترک سازمان نیز اثبات گردیده است (دوکل و همکاران[5]، ۲۰۰۶). عامل دیگر، برنامه‌های آموزش و توسعه کارکنان است. برنامه‌های توسعه نقش مثبتی در رضایت شغلی و تمایل به ماندن در سازمان دارد. برنامه‌های توسعه کارکنان در سازمان این احساس را در آن‌ها ایجاد می‌کند در موفقیت سازمان شریک باشند (شلتون، ۲۰۰۱). هم‌چنین وقتی کارمند اعتقاد دارد که سازمان برای انجام صحیح کار برای او فرصت‌های توسعه و هم‌چنین آموزش در راستای توانمندسازی او طراحی می‌کند وابستگی بیش‌تری به سازمان خود پیدا می‌کند (دوکل و همکاران، ۲۰۰۶). حمایت مدیریت عالی سازمان سومین عامل در تعهد سازمانی کارکنان است. تحقیقات نشان داده است که یک رابطه بسیار قوی بین حمایت مدیریت سازمان و تعهد سازمانی وجود دارد (نقوی و بشیر[6]، ۲۰۱۵). ازآنجایی‌که مهندسین و تکنسین‌های شرکت برق دارای مشاغل فنی و تخصصی هستند بررسی عوامل مؤثر برتعهد سازمانی آن‌ها دارای اهمیت است و تاکنون تحقیق در سازمان مذکور مبنی بر عوامل تأثیرگذار بر تعهد سازمانی پرسنل تخصصی این شرکت انجام‌نشده است. به‌این‌ترتیب سؤال تحقیق به‌صورت زیر بیان می‌گردد: آیا

---

[1] Ansari et al.
[2] Khaef Elahi and Babashahi
[3] Bagheri and Tavallaei
[4] Meyer et al.
[5] Dockel
[6] Naqvi and Bashir

بین فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی مذکور (جبران خدمات، آموزش و توسعه کارکنان و حمایت مدیریت عالی سازمان) با تعهد سازمانی مهندسین و تکنسین‌های شرکت برق رابطه وجود دارد؟

۲ـ اهمیت و ضرورت تحقیق

ازجمله دلایلی که اهمیت بررسی و مطالعه تعهد سازمانی را نمایان می‌سازد، این است سازمان‌هایی که دارای اعضایی با سطوح بالای تعهد سازمانی هستند، معمولاً از عملکرد بالاتر، غیبت و تأخیر کم‌تری مواجه‌اند. در موارد بسیار، سازمان‌ها به افرادی نیاز دارد که به نفع سازمان، فراتر از وظایف مقرر خود تلاش کنند (نحریر و همکاران[1]، ۲۰۱۰). تعهد سازمانی یک متغیر مهم در درک رفتار کارکنان است که با تأثیر بر عملکرد کارکنان باعث افزایش بهره‌وری، بهبود ارائه خدمات و افزایش کیفیت آن می‌شود. بر این اساس، تعهد سازمانی اثرات بالقوه و جدی بر عملکرد سازمان دارد و به همین دلیل نادیده گرفتن آن و عواملی که آن را تحت تأثیر قرار می‌دهند، برای سازمان زیان‌بار است و هزینه‌های زیادی را به دنبال دارد (میرکمالی و همکاران[2]، ۲۰۰۹). تحقیقات نشان داده افرادی که تعهد سازمانی بالاتری دارند، دارای کارایی، اثربخشی، رضایت شغلی و عملکرد بهتری هستند، مدت بیش‌تری در سازمان می‌مانند و بیش‌تر کار می‌کنند، کم‌تر ترک خدمت می‌کنند، روابط صمیمانه‌تری با همکاران دارند، در تصمیم‌گیری‌ها بیش‌تر مشارکت می‌کنند و مشارکت داده می‌شوند و تضاد و ابهام نقش کمتری دارند (اشرفی سلطان احمدی و همکاران[3]، ۲۰۰۸). از طرفی تحقیقات نشان داده است که آموزش و توسعه کارکنان فواید زیادی هم برای سازمان و هم برای کارکنان دارد. توسعه‌ی کارکنان به دنبال آموزش و مهارت‌آموزی، تجربه‌اندوزی و تخصص، نه‌فقط در یك زمینه؛ بلکه برای حال و آینده نیز هست و بدون توسعه‌ی کارکنان، سازمان‌ها قادر به دسترسی به اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت خود نخواهند بود. عملکرد توسعه‌ی کارکنان از یك سری فعالیت‌های آموزشی و پرورشی تشکیل‌شده و هدف آن پیشرفت دانش، مهارت و نگرش کارکنان است و تمامی مدیران در تمام سطوح برای ارتقاء کارکنان خود مسئول هستند (فرهنگ و همکاران[4]، ۲۰۱۰). پاداش‌های نقدی و غیر نقدی اجزای اصلی ساختار مدیریت عملکرد هستند؛ به‌طوری‌که پاداش در عملکرد اثربخش کارکنان، بسیار بااهمیت تلقی می‌گردد. اجرای نظام‌مند راهبرد جبران خدمات، نه‌تنها نیازهای اصلی انگیزشی کارکنان را تأمین کرده بلکه به کارکنان امکان می‌دهد که در سطوح انگیزشی بالاتری فعالیت نمایند (کاندولا[5]، ۲۰۱۰). این مجموعه فعالیت‌ها نیز در قالب فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی شکل یافته و معنا می‌پذیرد و بر این اساس اهمیت فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و نقش آن در تعهد کارکنان نمود پیدا می‌کند.

۳ـ مبانی نظری پژوهش

۱ـ۳ـ تعهد سازمانی

تعهد سازمانی نوعی وابستگی روانی به سازمان است؛ و اشاره به رابطه فرد با سازمان دارد که این رابطه در توضیح رفتارها و نگرش‌های فرد نقش مهمی ایفا می‌کند. باچنن[6] (۱۹۷۴) معتقد است تعهد سازمانی نوعی وابستگی عاطفی

[1] Nehrir et al.
[2] Mir Kamali et al.
[3] Ashrafi Soltan Ahmadi et al.
[4] Farhang et al.
[5] Kandolla
[6] Buchanan

به‌کل یا بخشی از سازمان است که توسط سه پارامتر اصلی (تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر) در نگرش فرد به سازمان نشان داده می‌شود و ابزاری برای درونی سازی اهداف و ارزش‌های سازمان است (مارمایا و همکاران[1]، ۲۰۱۱).

تعهد سازمانی مانند مفاهیم دیگر رفتار سازمانی به شیوه‌های مختلف تعریف‌شده است و ساده‌ترین شیوه برخورد با تعهد سازمانی آن است که تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی به سازمان در نظر می‌گیرند. بر اساس این شیوه فردی که به‌شدت متعهد است، هویت خود را از سازمان می‌گیرد، در سازمان مشارکت دارد و با آن درمی‌آمیزد و از عضویت در آن لذت می‌برد (ابطحی و مولایی[2]، ۲۰۰۶). پورتر[3] (۱۹۷٤) و همکارانش تعهد را به‌عنوان شدت تعیین هویت یک فرد با سازمان خاص و میزان درگیری و مشارکت و همکاری او با سازمان متبوعش تعریف نموده‌اند. باچنن (۱۹۷٤) نیز تعهد را نوعی وابستگی عاطفی و تعصب‌آمیز به ارزش‌ها و اهداف سازمان می‌داند، وابستگی نسبت به نقش فرد در رابطه باارزش‌ها و اهداف و نسبت به سازمان به خاطر خودِ سازمان جدای از ارزش ابزاری آن، تعریف می‌کند. تعهد سازمانی عبارت است از هویت بخشی به افراد از طریق درگیر ساختن و سهیم نمودن آنان در سازمان. برخی از صاحب‌نظران اظهار می‌دارند که به جزء جنبه‌های نگرشی، تعهد سازمانی، ابعاد رفتاری نیز دارد که مربوط است به‌قصد کارکنان به ماندن یا رفتن از سازمان (آلن و می‌یر[4]، ۱۹۹۰). تعهد سازمانی حالتی است که کارکنان را در جهت کسب اهداف سازمانی رهنمود می‌کند. تعهد، پاسخی احساسی است که توسط رفتار، اعتقادات و نگرش افراد سنجیده می‌شود و تمام سطوح پایینی و بالایی سازمان را در بر می‌گیرد (عوض‌پور، ۲۰۰۷). درواقع، تعهد سازمانی عبارت از نگرش‌های مثبت یا منفی افراد نسبت به‌کل سازمان «نه شغلی» که در آن مشغول به کارند. درباره‌ی ابعاد تعهد سازمانی شاید بتوان گفت می‌یر و آلن[5] (۱۹۹۷)، اولین کسانی بودند که پی بردند تعهد شامل سه جزء عاطفی، مستمر و هنجاری است و این اجزاء می‌توانند به‌طور هم‌زمان و با درجات متفاوت در سازمان تجربه شوند (اِلِل و فیلدز[6]، ۲۰۱۰). تعهد عاطفی یک وضعیت روان‌شناختی است که رابطه‌ی کارکنان با سازمانشان را شکل می‌دهد. تحقیقات نشان می‌دهند که تعهد عاطفی با دیدگاه کارکنان در خصوص تجارب شغلی ایشان مرتبط است. تعهد عاطفی نوعی وابستگی هیجانی و احساسی کارکنان نسبت به سازمان و میزان مشارکت در فعالیت‌های سازمانی را منعکس می‌کند. درک تعهد به‌عنوان یک وابستگی عاطفی به یک سازمان به‌وسیله تسهیم ارزش‌ها، میل به باقی ماندن در سازمان و ادامه تلاش در سازمان، شکل می‌گیرد (سیموسی[7]، ۲۰۱۰). تعهد عاطفی اساساً از طریق تجارب مثبت شغلی توسعه می‌یابد؛ مانند رضایت شغلی، عدالت سازمانی و با سطوح بالایی از رفتار شهروند سازمانی و سطوح پایین رفتارهای کناره‌گیری و عدول از وظایف سازمانی نظیر غیبت از کار و تأخیر مرتبط است (واستی[8]، ۲۰۰۲). در الگوی سه‌بخشی آلن و می‌یر، تعهد عاطفی همان علاقه و دل‌بستگی کارکنان به سازمان تعریف‌شده است. درواقع ادامه خدمت و حضور کارکنان در سازمان به خاطر نگرش مثبت و قوی آن‌ها به سازمان است. در همین راستاست که آن‌ها به خاطر علاقه به سازمانشان سعی دارند کارها را به بهترین نحو انجام دهند و در امور سازمانی مشارکت کنند. این تعریف از تعهد عاطفی نشئت‌گرفته از دیدگاه پورتر (۱۹۹۲) در خصوص تعهد سازمانی است. از دیدگاه پورتر، تعهد سازمانی همان گرایش و نگرش کارکنان نسبت به سازمان است که هویت آن‌ها را سازمان می‌دهد و شامل اعتقاد قوی به اهداف و ارزش‌های سازمان، تمایل قابل‌ملاحظه به حفظ سازمان و علاقه به ادامه خدمت در سازمان است. تعهد عاطفی تمایل افراد را به ماندن با سازمان و اعطای وابستگی هیجانی به آن و همانندسازی با سازمان تشریح می‌کند (وانگ و همکاران[9]، ۲۰۱۰). الن و می‌یر (۱۹۹۰)، مصداق تعهد عاطفی قوی در سازمان را به کسانی نسبت می‌دهند که

---

[1] Marmaya et al.
[2] Abtahi and Molaei
[3] Porter
[4] Allen and Meyer
[5] Meyer and Allen
[6] Elele and Fields
[7] Simosi
[8] Wasti
[9] Wang et al.

می‌خواهند در سازمان بمانند و حضور آن‌ها در سازمان بدین دلیل است که آن‌ها سازمانشان را دوست دارند و با رغبت و تمایل در آن کار می‌کنند. دومین بعد از تعهد سازمانیِ آلن و می‌یر، تعهد مستمر است. تعهد مستمر صورتی از دل‌بستگی روانی فرد به سازمان دانسته می‌شود که از ادراک کارمند در خصوص مواردی که در صورت ترک سازمان از دست می‌دهد، ناشی می‌شود. درواقع می‌توان چنین گفت که تعهد مستمر شامل آگاهی فرد از هزینه‌های ترک سازمان است؛ بنابراین در این شکل از تعهد، دلیل اصلی ارتباط فرد با سازمان و تصمیم او به باقی‌ماندن در سازمان، تلاشی برای حفظ مزایای حاصله از ارتباط با سازمان است (می‌یر و همکاران[1]، ۱۹۸۹). تعهد مستمر نیاز به ماندن در سازمان را نشان می‌دهد و به‌هیچ‌وجه با نتایج مثبت یا منفی کار افراد و یا سازمان مرتبط نیست (واستی، ۲۰۰۲). در بسیاری از مواقع ماندن فرد در سازمان به خاطر این است که نمی‌خواهد به دنبال کار جدیدی برود. این نوع تعهد و ماندن در سازمان تعهد استمراری (تداومی، اجباری، ابقایی) است؛ یعنی به این دلیل در سازمان می‌ماند که رفتن به سازمان دیگر هزینه‌بر است. تعهد مستمر درواقع به معنای آگاهی از هزینه‌هایی است که در هنگام ترک خدمت باید پرداخت. تعهد مستمر نیاز افراد به ماندن با سازمان را توصیف می‌کند که از شناخت افراد نسبت به هزینه‌های مرتبط با ترک سازمان نشئت‌گرفته می‌شود (وانگ و همکاران، ۲۰۱۰). سومین بعدِ تعهد سازمانی، تعهد هنجاری است که نشان‌دهنده نوعی احساس تکلیف برای ادامه همکاری با سازمان است، افرادی که دارای سطح بالایی از تعهد هنجاری هستند، احساس می‌کنند که مجبورند در سازمان باقی بمانند (می‌یر و آلن، ۱۹۹۷). تعهد هنجاری به احساس وظیفه نسبت به ماندن در سازمان به خاطر باورهایی است که به فرد می‌قبولانند که تنها کار درست همین است. درواقع این نوع تعهد، به‌نوعی احساس اجبار در خصوص ماندن در سازمان معطوف است. تعهد هنجاری از طریق هنجارهای تعهد سازمان توسعه می‌یابد، این هنجارها می‌توانند توسعه‌دهنده‌ی هنجارهای خانوادگی، فرهنگی و اجتماعی و یا هنجارهای ثانویه نظیر فرآیندهای اجتماعی سازی باشند و به نظر می‌رسد که تااندازه‌ای با اخذ نتایج مثبت نیز مرتبط باشد (واستی، ۲۰۰۲).

۲ـ۳ـ فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی

۱ـ۲ـ۳ـ جبران خدمات

جبران خدمت[2] اصطلاح عامی است که شامل حقوق و دستمزد، سیستم پرداخت و سیستم پاداش می‌شود و منظور از آن جبران خدمات کارکنان در سازمان است. با نگاه راهبردی به مدیریت منابع انسانی، جبران خدمات باید متناسب با شرایط سازمان و تحولات سریع محیطی به‌صورت پویا و انعطاف‌پذیر طراحی گردد. این موضوع ازآنجا حساس‌تر شده است که در اثر جهانی‌شدن، سازمان‌ها در کشورها و فرهنگ‌های مختلف فعالیت می‌کنند و این تفاوت‌های فرهنگی، ضرورت انعطاف‌پذیری را دوچندان کرده است (هندرسون[3]، ۲۰۰۰). در حال حاضر بسیاری از کارکنان تنها حقوق یا دستمزد ساعتی نمی‌گیرند، بلکه آن‌ها از انواع پاداش‌ها و مزایا و منافع نیز بهره‌مند می‌شوند. مطالعات جدید نشان می‌دهد که تعادل جبران خدمات با آموزش، انتخاب، ترتیبات کاری منعطف و فعالیت‌های مرتبط با مشارکت کارکنان، در مقایسه با استفاده صرف از جبران خدمات، اثر مثبت بزرگ‌تری بر عملکرد کارکنان دارد. در این راستا، به نظر می‌رسد که رویکرد پاداش کل رویکردی است که به‌خوبی می‌تواند پاسخ‌گوی این نیاز باشد. در عصر رقابت سخت و فشار فزاینده برای درگیر شدن در آن، هیچ سازمانی نمی‌تواند ارزش راهبردی را که یک سیستم پاداش کل

[1] Meyer et al.
[2] Compensation System
[3] Henderson

صالحی کردآبادی و همکاران / مدیریت نوآوری و راهبردهای عملیاتی، دوره ۲، شماره ۱، صفحه: ۷۹ـ۹۵

مناسب می‌تواند فراهم کند، نادیده بگیرد (الوانی و همکاران[1]، ۲۰۱۱). تعیین میزان حقوق یا مزدی که سازمان‌ها باید به کارکنان خود بپردازند یکی از مهم‌ترین جنبه‌های مدیریت منابع انسانی است، زیرا تأثیر بسیار بسزایی در جذب کارکنان نخبه و ایجاد انگیزه در آنان دارد ولی از نگاه سازمان حقوق یا مزد از اصلی‌ترین هزینه‌های جاری است که هر سازمانی باید پرداخت کند؛ بنابراین طراحی دقیق سیستم حقوق و دستمزد و اجرای درست و مؤثر آن می‌تواند موجب انگیزش کارکنان و نیل به اهداف سازمان شود (ایوانسویچ[2]، ۲۰۱۰). در همین راستا باید گفت در سال‌های اخیر عبارت جبران خدمات و مزایا جای خود را به پاداش کل داده است که نه‌تنها جبران خدمات و مزایا، بلکه آینده‌ای پایدار، فرصت‌های رشد شخصی و حرفه‌ای و یک محیط کاری مثبت را نیز در بر می‌گیرد. کارکنان تنها به دنبال حقوق و دستمزد نیستند، بلکه به دنبال سازمانی هستند که آینده‌ای پایدار ارائه دهد، سازمانی که به چشم‌اندازی قدرتمند ازآنچه مایل است بدان دست یابد و نحوه دست‌یابی به آن مجهز باشد، سازمانی که راه موفقیت را بشناسد. بهترین افراد دوست دارند برای سازمان‌های موفق کار کنند. افراد دوست دارند که سازمان بر روی آن‌ها سرمایه‌گذاری کرده و آن‌ها را بخشی از آینده پایدار ارائه‌شده بداند. محیط کاری مثبت نیز به این خاطر مهم است که افراد دوست دارند که کار را در کنار همکاران و سرپرستانی که به آن‌ها احترام می‌گذارند به انجام برسانند و از به سرکار آمدن لذت ببرند (زینجیم و شوستر[3]، ۲۰۰۶).

۲ـ۲ـ۳ـ آموزش و توسعه

سال‌ها است این اعتقاد وجود دارد که آموزش و توسعه کارکنان، برای سازمان و نیروی کارش سودمند است. أشکال مختلفی از آموزش توسط سازمان‌های مختلف ارائه‌شده است. به‌هرحال با گذر از فعالیت‌های آموزشی به شکل سنتی به سبک آموزشی مداوم و آینده‌گرا، در نحوه به‌کارگیری این فعالیت‌ها تغییر ایجادشده است (مک‌دوال و ساندرز[4]، ۲۰۱۰). امروزه آموزش به‌عنوان تجربه‌ای به شمار می‌آید که مبتنی بر یادگیری به‌منظور ایجاد تغییرات نسبتاً پایدار در فرد است تا او را به انجام کار و بهبود بخشی توانایی‌ها، افزایش مهارت و درنتیجه توانمند شدن برای تحقق بخشیدن به اهداف موردنظر قادر سازد، بنابراین آموزش به مفهوم تغییر دانش، نگرش و تعامل با محیط فعالیت است و مستلزم استفاده از برنامه‌های پیش‌بینی‌شده‌ای است که شایستگی‌های موجود در کارکنان را تقویت کرده و موجب کسب دانش، مهارت و توانایی‌های تازه در فرد می‌گردد، به‌گونه‌ای که بهبود عملکرد شغلی را تسهیل کرده و فراتر از به حداکثر رساندن اثربخشی و کارایی افراد در سازمان، ضمن آشنا ساختن آنان با محیط و توجیه آن‌ها بر اساس نیاز، دوره‌های آموزشی مناسب را نیز برای آن‌ها فراهم آورد (امیری و شاه‌محمدی[5]، ۲۰۱۰). بر این اساس تدوین یک نظام فراگیر یا جامع آموزش به‌منظور بهسازی و نگهداری منابع انسانی سازمان از اهمیت و اولویت ویژه‌ای برخوردار است. صاحب‌نظران برنامه‌ریزی آموزشی از دیدگاه‌های مختلف به الگو پردازی درزمینهٔ آموزش پرداخته‌اند. اهمیت این الگوها ازآن‌جهت است که هرکدام از آن‌ها اولاً مبتنی بر مفروضات خاصی هستند و برای شرایط متناسب با آن مفید و عملی هستند و ثانیاً پذیرش و یا اعمال یک الگوی خاص و یا ترکیبی از چند الگو، کلیت، اجزا، فرآیندها، روش‌های آموزش و نتایج آن را به‌نوعی جهت داده در مسیر خاصی که بهسازی منابع انسانی است قرار می‌دهد؛ بنابراین، یکی از وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی، آموزش کارکنان است تا کارکنان به‌روز، ماهر و ورزیده شوند و بتوانند نیازمندی‌های آنی و آتی سازمان را برآورده سازند. در بعضی از شرکت‌های بزرگ همچون جنرال الکتریک، وال مارت و ای‌بی‌ام، مدیر

[1] Alvani et al.
[2] Ivancevich
[3] Zingheim and Schuster
[4] McDowall and Saunders
[5] Amiri and Shah Mohammadi

یادگیری که در رده مدیران ارشد قرار دارد، بر اساس موضوعات راهبردی شرکت، آموزش‌های لازم را برای کارکنان و مدیران تدارک می‌بینند (اسنل و بوهلاندر[1]، ۲۰۱۵). آموزش کارکنان کارکردهای زیر را برای سازمان و فرد به همراه دارد: ۱) جامعه‌پذیری: همه افراد حین ورود به سازمان به تمام جوانب شغل خود مسلط نیستند و باید مدت‌زمانی بگذرد تا بر کار تسلط پیدا کنند. برگزاری دوره‌های آموزشی حین ورود ضمن کاهش زمان یادگیری و تسلط بر شغل، باعث افزایش بازده کارکنان می‌شود. ۲) بهبود عملکرد: علاوه بر افراد تازه‌وارد، کارکنان قبلی نیز باید متناسب با شرایط و نیازمندی‌ها دوره‌هایی را طی کنند. بر اساس پارادایم جدید یادگیری، آموزش مختص یک مقطع زمانی نیست و تمام کارکنان سازمان باید به‌طور دائم و مستمر آموزش ببینند تا در شغل خود حداکثر کارایی و اثربخشی را به بارآورند.۳) جانشین پروری: آموزش کارکنان فعلی روش مؤثرتری برای تأمین منابع انسانی موردنیاز سازمان در مشاغل کلیدی آینده است. همیشه منابع انسانی موردنیاز در بازار کار (خارج از سازمان) وجود ندارد و راهکار اصلی، آموزش و توسعه کارکنان موجود سازمان است. ٤) مهارت‌آموزی: آموزش به حل مشکلات مهارتی کمک می‌کند. بخشی از نارضایتی کارکنان در محیط کار به خاطر ضعف مدیریتی است. با آموزش مدیران درزمینهٔ‌هایی مانند ارتباطات مؤثر، فنون نفوذ و رهبری می‌توان این‌گونه مشکلات را حل کرد. ٥) رفتارهای غیر مولد: مشکلاتی همچون پایین بودن روحیه کارکنان، حیف‌ومیل منابع، ضایعات بیش‌ازاندازه، روش‌های غلط انجام کار، رفتارهای نامطلوب و نگرش‌های نادرست را می‌توان با آموزش برطرف کرد. ٦) قابلیت اشتغال: آموزش برای خود فرد نیز مفید است و افزایش سطح دانش، بینش و مهارت‌های شغلی قابلیت اشتغال و استخدام وی را در بازارکار افزایش می‌دهد. از طرفی این امر به ارتقای کارکنان و تصدی مشاغل عالی‌تر کمک می‌کند (نوئی و همکاران[2]، ۲۰۰۹).

۳ـ۲ـ۳ـ حمایت مدیریت عالی سازمان

حمایت سرپرست اشاره‌ای است به درجه حمایت و توجه دریافتی کارکنان از طرف سرپرست خود. در سازمان‌ها یک مدیر یا سرپرست حمایتگر دارای درجه بالایی از شایستگی است، با کارکنان باانصاف و عدالت برخورد و رفتار می‌کند، رابطه دوسویه را بین خود و کارکنان ترغیب می‌کند و از سهم مشارکت تک‌تک کارکنان قدردانی می‌کند. در مقابل کارکنانی هم که دارای مدیران و سرپرستان حمایتگر هستند، بیش‌تر احتمال می‌رود که به مدیران سازمان اعتماد کنند، به‌صورت مؤثرتر و کارآمدتری در کارهای تیمی شرکت کنند و علایق خود را معطوف به دست‌یابی به اهداف سازمان نمایند (گل‌پرور و رفیع‌زاده[3]، ۲۰۰۹). حمایت مدیریت عالی سازمان، به رفتار حمایت‌گرانه مدیریت سازمان از ایده‌های خلاقانه پرسنل اطلاق می‌شود که در سازمان‌هایی که کارکنان متخصص مشغول به کار هستند نقش زیادی در حفظ آن‌ها دارد (دوکل و همکاران، ۲۰۰٦). حمایت سازمانی، احساس و باورهای تعمیم‌یافته افراد در این راستا است که سازمان نسبت به همکاری و مساعدت و حمایت اعضای خود ارزش قائل است و نگران و دلواپس خوشبختی و آینده آن‌ها است (شاکری‌نیا و نبوی[4]، ۲۰۱۰). بر این اساس بالا بودن میزان حمایت سازمانی ادراک‌شده در یک سازمان، نیاز کارکنان به مورد تائید قرارگرفتن، احترامو هویت اجتماعی را برطرف ساخته و این حس را در افرادایجاد می‌کند که عملکرد بالای آن‌ها و رفتار خوبشان توسط سرپرستان تشخیص و پاداش داده می‌شود (هوچ وارتر و همکاران[5]، ۲۰۰۳).

---

[1] Snell and Bohlander
[2] Noe et al.
[3] Golparvar and Rafizade
[4] Shakerinia and Nabavi
[5] Hochwarter et al.

۴ـ مدل پژوهش



در این پژوهش محققان قصد دارند تأثیر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی مانند جبران خدمات، آموزش و توسعه و حمایت مدیریت عالی سازمان را بر تعهد سازمانی بسنجد. مبنای این کار تحقیقی است که توسط نقوی و بشیر در سال (۲۰۱۵) در پاکستان صورت گرفته است. متغیر وابسته‌ی این تحقیق تعهد سازمانی است. تعهد سازمانی نوعی وابستگی عاطفی و تعصب‌آمیز نسبت به ارزش‌ها و اهداف یک سازمان است (اشرفی سلطان احمدی و همکاران، ۲۰۰۸). متغیرهای مستقل این مطالعه عبارت‌اند از جبران خدمات، آموزش و توسعه و حمایت مدیریت عالی سازمان. جبران خدمات: به کارکنان برای جبران کاری که در سازمان انجام می‌دهند، حقوق و دستمزد پرداخت می‌شود؛ اما علاوه بر جبران زحمات و وقت و نیرویی که کارکنان در جهت نیل به اهداف سازمان صرف می‌کنند، پرداخت باید جنبه انگیزشی نیز داشته باشد. امروزه این نظریه در روانشناسی مطرح است که از میان نیازهای متعدد و متنوع انسان، تنها معدودی را می‌توان مستقیماً با پول ارضا نمود ولی جای هیچ شکی نیست که پول ازجمله مهم‌ترین انگیزه‌ها است و پرداخت‌های نقدی هنوز از اهمیت زیادی برخوردار است و نقش به سزایی در جذب وحفظ منابع انسانی دارد (سعادت، ۲۰۱۱). آموزش و توسعه: افزایش مهارت‌های کارکنان در سطح فردی و سازمانی را گویند که تأثیر آن از طریق اندازه‌گیری میزان بهبود و پیشرفت در عملکرد قابل‌مشاهده است (مک‌دوال و ساندرز، ۲۰۱۰). حمایت مدیریت: به‌عنوان مجموعه‌ای از سیاست‌ها، فعالیت‌ها، رویه‌ها و ابزارها تعریف می‌شود که کارکنان را در جهت دست‌یابی به اهداف و توسعه و رشد شخصی‌شان یاری می‌رساند (یاواس و باباکس[1]، ۲۰۰۹). در زمینه ارتباط میان فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی مطالعاتی صورت گرفته است:

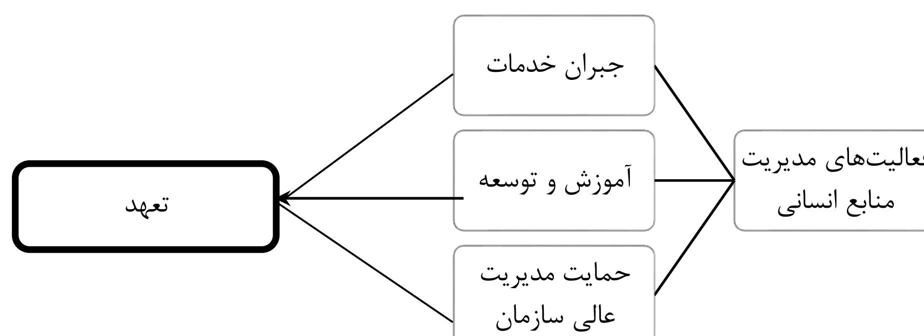
- در تحقیقی تحت عنوان نگهداری کارکنان بخش فن‌آوری اطلاعات بخش دولتی در پاکستان از طریق تعهد سازمانی رابطه مثبتی بین سیستم جبران خدمات، حمایت مدیریت عالی سازمان و آموزش و توسعه کارکنان با تعهد سازمانی مشاهده شد (نقوی و بشیر، ۲۰۱۵).
- مطالعه‌ای تحت عنوان ارتباط بین تنوع آموزش‌ها، تعهد سازمانی و رضایت شغلی بر روی مدیران، خبرگان و مدیران اجرایی شاغل در ۹ شرکت بزرگ انجام گرفت. هدف پژوهش بررسی ارتباط و فعل‌وانفعالات میان ادراک تنوع آموزش‌ها از سوی کارکنان با تعهد سازمانی و رضایت شغلی است. کسی که تنوع برنامه‌های آموزشی سازمان را تجربه کرده باشد به‌طور معناداری به سازمان خویش متعهد بوده و البته رضایت شغلی بیش‌تری نسبت به کارکنانی خواهند داشت که برنامه‌های آموزشی را در سازمان خویش درک نکرده و یا منفعل می‌دانند (یاپ و همکاران[2]، ۲۰۱۰).
- در تحقیقی تحت عنوان بررسی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان بخش فن‌آوری‌های بالا در پاکستان، رابطه مثبتی بین فرصت‌های ترقی شغلی، رویه‌های زندگی کاری و ویژگی‌های شغلی مشاهده شد (بشیر و رامای[3]، ۲۰۰۸).
- رابطه بین اثرات مستقیم و غیرمستقیم ارتباط با سرپرست و تعهد سازمانی ازجمله دیگر مطالعات است. در این مطالعه رابطه غیرمستقیم، تحت عنوان تناسب بین فرد و سازمان و اثرات سازمانی را به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر در نظر گرفتند و به این نتیجه رسیدند که هردوی روابط مستقیم و غیرمستقیم بین کارکنان و سرپرستان بر میزان رضایت و تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار است (وورن و همکاران[4]، ۲۰۰۷).

---

[1] Yavas and Babakus
[2] Yap et al.
[3] Bashir and Ramay
[4] Vuuren et al.

– در تحقیقی که تحت عنوان تأثیر عوامل نگهداری و حفظ کارکنان بر تعهد سازمانی صورت گرفت، رابطه مثبتی بین این عوامل و تعهد سازمانی مشاهده شد. این عوامل عبارت‌اند از: سیستم جبران خدمات، ویژگی‌های شغلی، کار راهه شغلی، حمایت مدیریت، رویه‌های شغلی و کاری و برنامه‌های آموزش و توسعه کارکنان (دوکل و همکاران، ۲۰۰۶).

– تحقیقی با عنوان تبیین الگوی اثربخش تشویق کارکنان بخش عمومی با رویکردی کل نگرانه به پاداش، انجام گرفت و مشاهده گردید که رویکرد پاداش کل، راه‌حل جامعی جهت جذب، حفظ و انگیزش کارکنان ارائه می‌دهد. هم‌چنین، میان عناصر پاداش کل، انگیزش و عملکرد همبستگی معنی‌داری وجود دارد و از میان عناصر پاداش کل، پاداش گروهی از تأثیر بیش‌تری برخوردار بودند (الوانی و همکاران، ۲۰۱۱). با توجه به مطالعاتی که ذکر گردید مدل مفهومی تحقیق مطابق **شکل ۱** که بیانگر رابطه‌ی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی است طراحی و بر اساس این مدل، فرضیات تحقیق نیز تدوین‌شده‌اند.



شکل ۱- مدل تحقیق.
Figure 1- Research model.

۵- فرضیه‌های پژوهش

بر اساس مدل مفهومی تحقیق فرضیه‌های مرتبط با آن به شرح زیر هستند:

– بین سیستم جبران خدمات و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد.
– بین برنامه‌های توسعه و آموزش تعهد سازمانی رابطه وجود دارد.
– بین حمایت مدیریت عالی و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد.

۶- روش‌شناسی تحقیق

برای تجزیه‌وتحلیل اطلاعات حاصل از این مطالعه و به‌منظور تعیین نوع و میزان ارتباط بین متغیرها از روش آماری تحلیل همبستگی و از روش تحلیل رگرسیون نیز به‌منظور بررسی تعیین تأثیر متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته استفاده شد. لازم به ذکر است که پژوهش حاضر از نوع توصیفی و ازنظر هدف کاربردی است.

جامعه آماری این تحقیق تمامی مهندسین و تکنسین‌های شرکت برق گیلان است که تعداد آن‌ها ۹۶ نفر است. برای محاسبه حجم نمونه با توجه به این‌که واریانس جامعه نامعلوم بود، ابتدا یک مطالعه مقدماتی بر روی یک گروه ۳۰ نفری انجام شد. پس از توزیع و جمع‌آوری پرسش‌نامه و تجزیه‌وتحلیل یافته‌ها و با در نظر گرفتن دقت احتمالی مطلوب و ضریب اطمینان ۹۵% و حجم جامعه آماری، حجم نمونه با استفاده از فرمول حداقل حجم نمونه تعداد ۷۴ نفر

برآورد شد. سپس با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی و احتمال عدم برگشت پرسش‌نامه تعداد ۹۰ پرسش‌نامه پخش گردید و درنهایت ۷۹ پرسش‌نامه کامل دریافت شد و در تحلیل نهایی مورداستفاده قرار گرفت.

$$n = \frac{\frac{Z^2_{\frac{\alpha}{2}}.S^2_X.N}{2}}{e^2.N - e^2 + (Z^2_{\frac{\alpha}{2}}.S^2_X)} = \frac{(1.96)^2.(0.456)^2.96}{(0.05)^2.(96) - (0.05)^2 + ((1.96)^2.(0.456)^2)} = 74$$

در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات موردنیاز از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی استفاده‌شده است. ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات عبارت بودند از: فیش‌برداری به‌منظور استخراج و تدوین اطلاعات مربوط به موضوع و نیز دو پرسش‌نامه برای ارزیابی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی استفاده گردید. این پرسش‌نامه‌ها بر اساس الگوی نقوی و بشیر (۲۰۱۵) در مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت طراحی‌شده بود. برای تائید روایی پرسشنامه‌ها از روایی محتوا و نظر صاحب‌نظران استفاده شد. برای آزمون پایایی پرسش‌نامه‌های ذکرشده نیز از روش آلفای کرونباخ[1] استفاده شد. این امر در **جدول ۱** به نمایش گذاشته می‌شود.

جدول ۱- ضریب آلفای کرونباخ متغیرها.

Table 1- Cronbach's alpha coefficient of variables.

ردیف	متغیر	آلفای کرونباخ
۱	تعهد سازمانی	۸۷/۷ درصد
۲	جبران خدمات	۹۱/۹ درصد
۳	آموزش و توسعه	۸۴/۹ درصد
۴	حمایت سرپرست	۸۳/۸ درصد

۷ـ نتایج آمار توصیفی

بر اساس توصیف و تجزیه‌وتحلیل داده‌های جمع‌آوری‌شده می‌توان گفت:

- متغیر تعهد سازمانی در میان کارکنان موردبررسی دارای میانگین ۳/۰۲ و انحراف معیار ۰/۶۶۰ است که نشان می‌دهد میزان متغیر تعهد سازمانی در بین مهندسین و تکنسین‌های فنی شرکت برق استان گیلان در حد میانگین مورد انتظار (۳) است. شاخص‌های مربوط به اندازه‌گیری متغیر تعهد سازمانی در **جدول ۲** نشان داده‌شده است. این نتایج که از پاسخ‌های داده‌شده به سؤالات ۱ تا ۱۶ پرسش‌نامه به‌دست‌آمده، شامل میانگین امتیازات داده‌شده، به هر یک از سؤالات ذکرشده است.

جدول ۲- توصیف معیارهای تعهد سازمانی.

Table 2- Description of organizational commitment criteria.

معیارها	میانگین
ارزشمندی سازمان	۴/۰۲
ماندن در این سازمان از روی ناچاری	۲/۴۶
مقدار زیاد بدهکاری به سازمان	۲/۴۳
سخت بودن ترک سازمان	۳/۳۷
احساس وجود گزینه‌های کم پس از ترک سازمان	۳/۲۳
نداشتن وابستگی عاطفی سازمان	۲/۸۷

[1] Cronbach’s Alpha

احساس گناه از ترک سازمان	۳/۰۵
پنداشتن مشکلات سازمان به‌عنوان مشکلات فردی	۳/۴۶
کم بودن فرصت‌ها و موقعیت‌های موجود در صورت ترک سازمان	۳/۲۲
دانستن سازمان به‌عنوان عضوی از خانواده	۲/۷۵
احساس تعهد به سازمان	۳/۴۱
نداشتن احساس تعلق زیاد به سازمان	۲/۶۷
نداشتن هیچ‌گونه احساس تعهدی برای ماندن با کارفرمای فعلی	۲/۷۷
خوشحالی از بابت گذراندن ساعات تعطیلی در سازمان	۲/۶۳
عدم ترک سازمان حتی در صورت منفعت برای شخص	۲/۸۴
لایق بودن سازمان به جهت ابراز وفاداری فرد	۳/۲۲

با توجه به **جدول ۲** مشاهده می‌شود که در متغیر تعهد سازمانی، بیش‌ترین امتیاز ٤/٠٢ است که مربوط به میزان ارزشمندی سازمان برای کارکنان است و هشت معیار مربوط به این متغیر دارای میانگینی کم‌تر از میانگین مورد انتظار هستند که کم‌ترین آن مربوط به ماندن در این سازمان از روی ناچاری با امتیاز ٢/٤٦ است.

– متغیر جبران خدمات در میان کارکنان موردبررسی دارای میانگین ۳/۰۵ و انحراف معیار ۰/۸۷۶ است که نشان می‌دهد میزان متغیر جبران خدمات در بین مهندسین و تکنسین‌های فنی شرکت برق استان گیلان اندکی بیش‌تر از میانگین مورد انتظار (۳) است. شاخص‌های مربوط به اندازه‌گیری متغیر جبران خدمات در **جدول ۳** نشان داده‌شده است. این نتایج که از پاسخ‌های داده‌شده به سؤالات ۲۸ تا ۳۵ پرسش‌نامه به‌دست‌آمده، شامل میانگین امتیازات داده‌شده، به هر یک از سؤالات ذکرشده است.

جدول ۳- توصیف معیارهای جبران خدمات.

Table 3- Description of service compensation criteria.

معیارها	میانگین
میزان مزایا و پاداش	۳/۱۰
افزایش اخیر در حقوق	۳/۰۷
فراهم بودن اطلاعات در ارتباط با اقلام پرداختی توسط شرکت	۳/۱۰
مجموعه حقوق فعلی شامل (حقوق پایه، مزایا، تشویقی‌ها)	۳/۱۱
ساختار پرداختی سازمان	۳/۲۰
تأثیر مدیر بر میزان حقوق	۳/۲۰
میزان ثبات سیاست‌های حقوقی سازمان	۲/۹۱
تعداد مزایای دریافتی از سازمان (خانه، ماشین، تلفن و غیره)	۲/۶۲

با توجه به **جدول ۳** مشاهده می‌شود که در متغیر جبران خدمات، بیش‌ترین امتیاز ۳/۲۰ است که مربوط به معیار ساختار پرداختی سازمان و تأثیر مدیر بر میزان حقوق است و دو معیار مربوط به این متغیر که دارای میانگینی کم‌تر از میانگین مورد انتظار هستند نیز مربوط است به تعداد مزایایی دریافتی از سازمان (خانه، ماشین، تلفن و غیره) با امتیاز ٢/٦٢ و میزان ثبات سیاست‌های حقوقی سازمان با امتیاز ٢/٩١.

– متغیر آموزش و توسعه در میان کارکنان موردبررسی دارای میانگین ۳/۰۶ و انحراف معیار ۱/۰۵۶ است که نشان می‌دهد میزان متغیر آموزش و توسعه در بین مهندسین و تکنسین‌های فنی شرکت برق استان گیلان اندکی بیش‌تر از میانگین مورد انتظار (۳) است. شاخص‌های مربوط به اندازه‌گیری متغیر آموزش و توسعه در **جدول ۴** نشان داده‌شده است. این نتایج که از پاسخ‌های داده‌شده به سؤالات ۲۳ تا ۲۷ پرسش‌نامه به‌دست‌آمده، شامل میانگین امتیازات داده‌شده،

صالحی کردآبادی و همکاران / مدیریت نوآوری و راهبردهای عملیاتی، دوره ۲، شماره ۱، صفحه: ۷۹-۹۵

به هر یک از سؤالات ذکرشده است. با توجه به جدول مشاهده می‌شود که در متغیر آموزش و توسعه، بیش‌ترین امتیاز ۳/۲۵ است که مربوط به معیار توانایی به‌کارگیری اموری که از آموزش‌های کاری یاد گرفته‌شده است. در این متغیر، معیار وجود فرصت‌های پیشرفت به اندازه کافی در سازمان دارای میانگین کم‌تر از میانگین مورد انتظار (۳) است.

جدول ٤- توصیف معیارهای آموزش و توسعه.

Table 4- Description of education and development criteria.

معیارها	میانگین
فراهم بودن آموزش‌های مرتبط به کار توسط سازمان	۳/۰۸
توانایی به‌کارگیری اموری که از آموزش‌های کاری یاد گرفته‌شده	۳/۲۵
وجود فرصت‌های پیشرفت به‌اندازه کافی در سازمان	۲/۹۲
اختصاص زمان کافی به آموزش توسط سازمان	۳/۰۲
داشتن فرصت کافی برای درگیر شدن در فعالیت‌های مرتبط با پیشرفت حرفه‌ای فرد	۳

– متغیر حمایت سرپرست در میان کارکنان موردبررسی دارای میانگین ۲/۹۵ و انحراف معیار ۰/۷۹۳ است که نشان می‌دهد میزان متغیر حمایت سرپرست در بین مهندسین و تکنسین‌های فنی شرکت برق استان گیلان پایین‌تر از میانگین مورد انتظار (۳) است. شاخص‌های مربوط به اندازه‌گیری متغیر حمایت سرپرست در **جدول ۵** نشان داده‌شده است. این نتایج که از پاسخ‌های داده‌شده به سؤالات ۱۷ تا ۲۲ پرسش‌نامه به‌دست‌آمده، شامل میانگین امتیازات داده‌شده، به هر یک از سؤالات ذکرشده است.

جدول ٥- توصیف معیارهای حمایت سرپرست.

Table 5- Description of supervisor support criteria.

معیارها	میانگین
تقدیر از عملکرد مثبت فرد به‌صورت خصوصی و در حضور دیگران	۲/۹۳
ارزش قائل شدن مدیران برای افراد	۳/۱
عکس‌العمل مناسب از سوی مدیر در هنگام انجام مطلوب وظایف	۲/۹۸
دادن پاداش از سوی مدیر به عقاید خوب از طریق به مرحله اجرا گذاشتن آن‌ها	۲/۷۳
توانایی تشخیص کار خوب از سوی مدیر	۲/۹۸
دادن بازخور به کارکنان در صورت انجام درست‌کار	۲/۹۳

با توجه به **جدول ٥** مشاهده می‌شود که در متغیر حمایت سرپرست، بیش‌ترین امتیاز ۳/۱ است که مربوط به معیار ارزش قائل شدن مدیران برای افراد است و پنج معیار باقی‌مانده مربوط به این متغیر میانگینی کم‌تر از میانگین مورد انتظار (۳) کسب نمودند که کم‌ترین آن مربوط به دادن پاداش از سوی مدیر به عقاید خوب از طریق به مرحله اجرا گذاشتن آن‌ها با امتیاز ۲/۷۳ است.

۸ـ بررسی نرمال بودن توزیع متغیرهای تحقیق

برای استفاده از آزمون‌های پارامتریک و یا نا پارامتریک در آمار استنباطی، ابتدا باید آزمون شود که آیا متغیرها از توزیع نرمال پیروی می‌کنند یا خیر. اگر متغیرها از توزیع نرمال پیروی کردند، از آزمون‌های پارامتریک و اگر از توزیع نرمال پیروی نکردند، از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده می‌شود. بدین منظور در مطالعه حاضر از آزمون کولوموگروف ـ اسمیرنوف استفاده‌شده است. نتایج آزمون کولوموگروف ـ اسمیرنوف برای هر متغیر به شرح **جدول ٦** ارائه‌شده است.

جدول ٦- نتایج آزمون کولوموگروف-اسمیرنوف.

Table 6- Results of Kolmogorov-Smirnov test.

متغیر	آماره کلوموگروف_اسمیرنف	سطح معنی‌داری	نتیجه
تعهد سازمانی	۰/۵۸۸	۰/۸۸۰	نرمال
جبران خدمات	۰/۷۳۰	۰/۶۶۰	نرمال
آموزش و توسعه	۰/۷۶۱	۰/۶۰۸	نرمال
حمایت سرپرست	۰/۷۷۰	۰/۵۹۴	نرمال

جدول ٦ بیان‌گر آن است که تمامی متغیرهای موردبررسی در سطح ۹۵ درصد نرمال هستند چراکه سطوح معنی‌داری به‌دست‌آمده برای آن‌ها بالاتر از پنج درصد است. هم‌چنین آماره کلوموگروف – اسمیرنوف برای متغیرها در بازه (۱/۹٦+، ۱/۹٦_) قرار دارد.

۹_ آزمون فرضیه‌های تحقیق

فرضیه ۱: بین سیستم جبران خدمات و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد.

جدول ۷ بیانگر آزمون فرضیه شماره ۱ تحقیق است.

جدول ۷- آزمون فرضیه شماره ۱.

Table 7- Test of Hypothesis No. 1.

فرضیه	تعداد	متغیر مستقل	متغیر وابسته	R	ضریب تعیین	Sig.	نتیجه
۱	۷۹	سیستم جبران خدمات	تعهد سازمانی	۰/۶۷۱	۴۵ درصد	۰/۰۰۰	تائید

با توجه به نتایج آزمون‌های آماری این فرضیه، می‌توان گفت که در سطح معناداری کم‌تر از پنج‌صدم «بین سیستم جبران خدمات و تعهد سازمانی مهندسین و تکنسین‌های شرکت برق استان گیلان رابطه‌ی معناداری وجود دارد». شدت همبستگی بین دو متغیر سیستم جبران خدمات و تعهد سازمانی نیز برابر ۰/٦۷۱ بوده که این بیانگر رابطه‌ی مستقیم بین دو متغیر است؛ بنابراین فرضیه شماره ۱ در سطح اطمینان ۰/۹۵ درصد به‌طورکلی تائید می‌شود. هم‌چنین، ضریب تعیین در حد ٤٥ درصد است.

فرضیه ۲: بین برنامه‌های توسعه و آموزش و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد.

جدول ۸ بیانگر آزمون فرضیه شماره ۲ تحقیق است.

جدول ۸- آزمون فرضیه شماره ۲.

Table 8- Test of Hypothesis No. 2.

فرضیه	تعداد	متغیر مستقل	متغیر وابسته	R	ضریب تعیین	Sig.	نتیجه
۲	۷۹	برنامه‌های توسعه و آموزش	تعهد سازمانی	۰/۶۶۱	۴۳ درصد	۰/۰۰۰	تائید

با توجه به **جدول ۸** مشاهده می‌شود که مقدار سطح معنی‌داری کم‌تر از پنج‌صدم است، به همین دلیل با اطمینان ۹۵ درصد فرضیه پژوهش تائید می‌شود و این رابطه معنادار است. هم‌چنین، می‌توان گفت میزان هم‌بستگی بین برنامه‌های توسعه و آموزش و تعهد سازمانی ٦٦۱/ ۰+ است که بیانگر وجود رابطه مستقیم و مثبت بین دو متغیر است. میزان ضریب تعیین نیز در حدود ٤۳ درصد به دست آمد.

صالحی کردآبادی و همکاران / مدیریت نوآوری و راهبردهای عملیاتی، دوره ۲، شماره ۱، صفحه: ۷۹_۹۵

فرضیه ۳: بین حمایت مدیریت عالی و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد.

جدول ۹ بیانگر آزمون فرضیه شماره ۳ تحقیق است.

جدول ۹- آزمون فرضیه شماره ۳.

Table 9- Test of Hypothesis No. 3.

فرضیه	تعداد	متغیر مستقل	متغیر وابسته	R	ضریب تعیین	Sig.	نتیجه
۳	۷۹	حمایت مدیریت عالی	تعهد سازمانی	۰/۷۰۱	۴۹ درصد	۰/۰۰۰	تائید

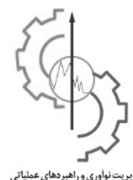
با توجه به نتایج آزمون‌های آماری این فرضیه، می‌توان گفت که در سطح معناداری کم‌تر از پنج‌صدم «بین حمایت مدیریت عالی و تعهد سازمانی مهندسین و تکنسین‌های شرکت برق استان گیلان رابطه‌ی معناداری وجود دارد». شدت همبستگی بین دو متغیر حمایت مدیریت عالی و تعهد سازمانی نیز برابر ۰/۷۰۱ بوده که این بیانگر رابطه‌ی مستقیم بین دو متغیر است؛ بنابراین فرضیه شماره ۳ در سطح اطمینان ۰/۹۵ درصد به‌طورکلی تائید می‌شود. هم‌چنین، ضریب تعیین در حد ٤٩ درصد است.

۱۰ـ بحث و نتیجه‌گیری

این مطالعه به اهمیت وجود فعالیت‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها پرداخته و اثر مثبت آن بر روی تعهد سازمانی را نشان می‌دهد. یافته‌های این مطالعه همانند مطالعات قبلی (نقوی و بشیر، ۲۰۱۵) نشان داد که رابطه مستقیم و معناداری بین فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی وجود دارد. یافته‌های این پژوهش نشان داد که بین فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی شامل نظام جبران خدمات، آموزش و توسعه و حمایت مدیریت عالی سازمان با تعهد سازمانی همبستگی معناداری دارد. با در نظرگرفتن نتایج حاصل از فرضیه‌ها موارد زیر پیشنهاد می‌گردد:

- با توجه به فرضیه اول که در آن رابطه‌ی مثبت و مستقیمی بین سیستم جبران خدمات و تعهد سازمانی در میان مهندسین و تکنسین‌های شرکت برق استان گیلان مشاهده شد و با توجه به میانگین معیارهای سیستم جبران خدمات مشخص شد مدیران سازمان باید تلاش کنند که تعداد مزایای دریافتی از سازمان که به غیر از حقوق پرداختی است مانند تسهیلاتی از قبیل منزل مسکونی، اتومبیل، تلفن همراه و ... را برای کارکنان به حد مطلوب برسانند و هم‌چنین در سیاست‌های حقوقی و پرداختی سازمان یک ثبات رویه ایجاد نمایند.
- با توجه به فرضیه دوم که در آن رابطه‌ی مثبت و مستقیمی بین برنامه‌های توسعه و آموزش و تعهد سازمانی در میان مهندسین و تکنسین‌های شرکت برق استان گیلان مشاهده گردید و با در نظر گرفتن میانگین معیارهای برنامه‌های توسعه و آموزش مشخص شد سازمان باید شرایط برقراری دوره‌های آموزش‌های مرتبط به کار برای کارکنان فراهم آورد. ایجاد انگیزه برای فرد با ایجاد فرصت‌های پیشرفت به‌اندازه کافی در سازمان و اختصاص زمان کافی به آموزش کارکنان توسط سازمان و هم‌چنین داشتن فرصت کافی برای درگیر شدن در فعالیت‌هایی که به پیشرفت حرفه‌ای فرد کمک می‌کند نیز می‌تواند مفید باشد.
- با توجه به فرضیه سوم که در آن رابطه مثبت و مستقیم بین حمایت مدیریت عالی و تعهد سازمانی مهندسین و تکنسین‌های شرکت برق استان گیلان مورد تائید قرار گرفت و با توجه به میانگین معیارهای حمایت مدیریت عالی مشخص شد مدیران سازمان باید از عملکرد مثبت فرد هم به‌صورت خصوصی و هم در حضور دیگران تقدیر به عمل آورند. هم‌چنین، این احساس را در کارکنان به وجود آورند که مدیر برای فرد ارزش قائل است. عکس‌العمل مناسب از سوی مدیر درزمانی که فرد وظایفش را به‌خوبی انجام می‌دهد و دادن پاداش از سوی مدیر به عقاید خوب از طریق به

مرحله اجرا گذاشتن آن‌ها، توانایی تشخیص‌کار خوب از سوی مدیر و دادن بازخور به کارکنان در صورت انجام درست‌کار نیز ازجمله فعالیت‌های ثمربخش است.



منابع

Abtahi, H., &Molaei, N. (2006). Relationship between professional and organizational commitment. *Tadbir monthly, 177*, 56-61. (In Persian). https://www.sid.ir/fa/Journal/ViewPaper.aspx?ID=129554

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, *63*(1), 1-18.

Alvani, M., GharibiYamchi, H., Nikmaram, S., & Ahmadi Zahrani, M. (2011). Explanation of an effective reward pattern for civil servants of Iran, considering the total reward approach. *Journal of management studies in development and evolution*, *21*(64), 1-11. (In Persian). https://jmsd.atu.ac.ir/article_1892.html?lang=en

Amiri, M., & Shah Mohammadi, M. (2010). Investigating the effectiveness of Karaj municipality staff training system with empowerment approach. *Urban management, 26*, 93-106. (In Persian). https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=126504

Ansari, M. E., Bagheri Koljahi, A., & Salehi, M. (2010). Organizational commitment from the perspective of theorists and the role of human resource management strategies in improving it. *Police human development monthly, 7*(31), 35-72. (In Persian). https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=123239

Ashrafi Soltan Ahmadi, H., Mehrmand, A., Gholamian, A. R., &Azizinejad, B. (2008). Investigating the relationship between organizational commitment and job burnout in middle school teachers in Mahabad. *Tabriz university journal of psychology, 18*, 1-29. (In Persian). https://www.magiran.com/paper/871705

Bagheri, M., &Tavallaei, R. (2010). Investigating the effect of organizational commitment on the performance of organizations. *Police human development monthly, 7*(30), 73-96. (In Persian). https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?ID=113289

Bashir, S., &Ramay, M. I. (2008). Determinants of organizational commitment: a study of information technology professionals in Pakistan. *Journal of behavioral and applied management*, *9*(2), 226-238.

BteMarmaya, N. H., Hitam, M., Zawawi, N., & Jody, J. M. (2011). Organizational commitment and job burnout among employees in Malaysia. In *Proc Intl Conf on Bus and Econs Res* (Vol. 1, pp. 185-7).

Dockel, A., Basson, J. S., & Coetzee, M. (2006). The effect of retention factors on organisational commitment: an investigation of high technology employees. *SA Journal of human resource management*, *4*(2), 20-28.

Elele, J., & Fields, D. (2010). Participative decision making and organizational commitment. *Cross cultural management: an international journal*, *17*(4), 368-392.

Evazpoor, E. (2007). Organizational Commitment, *Journal of management*, 18(128), 32-34. (In Persian).

Farhang, A., Siadat, A., Hoveida, R., & Mousavi, H. (2010). Investigating the simple and multiple relationship between organizational learning and social trust in the organization with the development of medical and non-medical universities in the southeast of the country. *Applied sociology*, *22*(41), 159-182. (In Persian). https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=131140

Gemlik, N., Ayanoğlu, F., Sigri, U. (2010). The relationship between burnout and organizational commitment among health sector staff in Turkey. *Journal of global strategic management*. *4*(2). 137-149.

Golparvar, M., &Rafizade, P. (2009). Pattern of Promoting Organizational Citizenship Behaviors through Job Attitudes, Professional Growth, Leadership Support and Empowerment. *Insight quarterly, 16*(44), 27-45. (In Persian). https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=110093

Gunlu, E., Aksarayli, M., &Perçin, N. Ş. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey. *International journal of contemporary hospitality management*, *22*(5), 693–717.

Henderson, R. I. (2000). *Compensation management in a knowledge based- word*. New Jersey: Prentice- Hall.

Hochwarter, W. A., Kacmar, C., Perrewe, P. L., & Johnson, D. (2003). Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes. *Journal of vocational behavior*, *63*(3), 438-456.

Hosseinian, Sh., Majidi, A., & Habibi, S. (2007). Intra-organizational factors affecting the promotion of organizational commitment of police officers in Greater Tehran. *Law enforcement quarterly, 9*(2), 9-25. (In Persian). https://www.sid.ir/fa/Journal/ViewPaper.aspx?id=74953

Ivancevich, J. (2010). *Human resource management*. Irwin Professional Publication.

Kandolla, S. (2010). Investigating the interventions and drivers of the leadership performance management strategy. *Police human development monthly, 7*(30), 113-155. (In Persian). https://www.sid.ir/fa/Journal/ViewPaper.aspx?id=138883

Khaef Elahi, A. A., &Babashahi, J. (2011). Build or buy: a concern facing human resource management (case: industrial complex active in the field of oil, gas and cement). *Quarterly journal of human resource management research, Imam Hossein university*, *3*(1), 75-92. (In Persian). https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=159305

Khorasani, A. (2008). The role of employee job satisfaction in creating organizational commitment and human resource development. *Journal of management research*, *19*(139-140), 31-35. (In Persian). http://ensani.ir/fa/article/60326/

Lee, D., Lee, S. M., Olson, D. L., & Chung, S. H. (2010). The effect of organizational support on ERP implementation. *Industrial management & data systems, 110*(2), 269-283.

McDowall, A., & Saunders, M. N. (2010). UK managers' conceptions of employee training and development. *Journal of european industrial training*, *34*(7), 609–630.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. Sage Publications.

Meyer, J. P., Allen, N. J., &Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of applied psychology*, *75*(6), 710-720.

Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.R., Goffin, R.D., & Johnson, D.N. (1989). Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment that Counts. *Journal of applied psychology*, *74*, 152-156.



Mir Kamali, M., Hayat, A. A., Norouzi, A., &Jarrahi, N. (2009). Investigating the relationship between psychological empowerment and job satisfaction and organizational commitment among Tehran university staff. *DaneshvarRaftar scientific-research monthly*, *16*(39), 15-30. (In Persian). https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?ID=138492

Moshabaki, A., &AlipourDarvishi, Z. (2008). Studying the moderator role of cultural dimensions and occupation characteristics in relation to agency theory assumptions and compensation features (case study in automotive industry system). *IQBQ*, *12*(1), 257-296. (In Persian). http://mri.modares.ac.ir/article-19-11960-fa.html

Naqvi, S. M. M. R., & Bashir, S. (2015). IT-expert retention through organizational commitment: a study of public sector information technology professionals in Pakistan. *Applied computing and informatics*, *11*(1), 60-75.

Nehrir, B., Ebadi, A., Tofighi, Sh., Karimi Zarchi, A. A., &Honarvar, H. (2010). Relationship of job satisfaction and organizational commitment in hospital nurses. *J Mil Med*, *12*(1), 23-26. (In Persian). http://militarymedj.ir/article-1-607-fa.html

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2009). *Fundamentals of human resource management*. Third edition/McGraw- Hill.

Obedgiu, V. (2017). Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development. *Journal of management development*, *36*(8), 986-990.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, *59*, 603-609.

Saadat, E. (2011). Human resources management. Samt Publication.

Salehi-KordAbadi, S., Daneshfard, K., Mirsepasi, N., &Goudarzvand-Chegini, M. (2019). The designing of planning, recruitment, select and redundancy of human resource in civil service management act. *IQBQ*, *23*(1), 25-47. (In Persian). http://mri.modares.ac.ir/article-19-20390-fa.html

Shakerinia, I., &Nabavi, S. (2010). Relationship between job satisfaction and perceived organizational support with organizational commitment in traffic police and traffic police in Guilan province (job satisfaction of police). *Disciplinary management research*, *5*(4), 608-626. (In Persian). http://journals.police.ir/article_91952.html

Shelton, K. (2001). The effects of employee development programs on Job satisfaction and employee retention. Master of Science in Training and Development Research Paper. *The Graduate College, University of Wisconsin-Stout, Menomonie*, WI 54751.

Simosi, M. (2010). The role of social socialization tactics in the relationship between socialization content and newcomers' affective commitment. *Journal of managerial psychology*, *25*(3), 301-327.

Snell, S., Morris, S., & Bohlander, G. W. (2015). *Managing human resources*. Cengage Learning.

Vuuren, M. V., De Jong, M. D. T., &Seydel, E. R. (2007). Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment. *Corporate communications: an international journal*, *12*(2), 116–128.

Wang, C. L., Indridason, T., & Saunders, M. N. K. (2010). Affective and continuance commitment in public private partnership. *Employee relations*, *32*(4), 396-417.

Wasti, S. A. (2002). Affective and continuance commitment to the organization: test of an integrated model in the Turkish context. *International journal of intercultural relations*, *26*, 525–550.

Yap, M., Holmes, M. R., Hannan, A., &Cukier, W. (2010). The relationship between diversity training, organizational commitment, and career satisfaction. *Journal of european industrial training*, *34*(6), 519-538.

Yavas, U., &Babakus, E. (2009). Relationships between organizational support, customer orientation, and work outcomes: a study of frontline bank employees. *International journal of bank marketing*, *28*(3), 222-238.

Zingheim, K. P., & Schuster, R. J. (2006). Career directions for support on ERP implementation, industrial management & data systems total rewards professionals. *Compensation & benefits review*, *38*(18), 269-283.

